ÉDITO

© CFCA

Francine Evrard

Vice-présidente du Mouvement associatif et secrétaire générale de la Fonda

De nouvelles formes d'action collective

La gouvernance est une notion controversée, puisque définie et entendue de diverses manières, parfois contradictoires. Malgré la multiplicité des usages du mot, il semble recouvrir des thèmes proches du « bien gouverner », qui concerne autant la prise de décision que l'évaluation, les modes de régulation et de pilotage, tout en faisant agir un maximum d'acteurs. C'est donc moins un modèle qu'un équilibre, jamais complètement acquis.

Dans les associations, l'équilibre du pouvoir ne se joue pas seulement au sein des instances. Le monde ne se partage pas entre un intérieur et un extérieur de l'association ; les frontières sont poreuses, avec un réseau de partenariats qui implique des types variés de participation à la décision. L'enjeu de la gouvernance associative est donc de pouvoir partager la cohérence du projet avec tous les acteurs : dirigeants, bénévoles, salariés, adhérents, usagers/bénéficiaires, partenaires financiers.

Le secteur associatif doit avoir un management original et adaptable à sa diversité. S'inspirer des pratiques externes est une bonne chose, mais cela ne suffit pas : si le monde associatif veut être fort, efficace et reconnu, il lui faut ses propres outils de gouvernance et de management. Cela contraint les associations à sortir de leur mode traditionnel et à impliquer plus d'intervenants dans la construction de leur action. En bref, il est devenu urgent d'inventer de nouvelles formes d'organisation et d'action collective, mobilisant la pluralité des apports de chacun.

Gouvernance associativ

Le statut associatif ne garantit pas une gouvernance démocratique. La loi de 1901 étant muette sur le sujet, *Le Monde* s'interrogeait récemment : « Le droit des associations ne mériterait-il pas un toilettage ? » Sans aller jusqu'à une obligation légale, il semble judicieux d'inciter les associations à faire mieux, en s'appuyant sur la diversité des modes d'organisation existants.

La gouvernance est devenue un sujet d'étude, voire un cheval de bataille, dans le monde associatif. La Fonda a produit un « outil d'autodiagnostic sur la gouvernance dans votre association » (1) ; Le Mouvement associatif a mené, en collaboration avec l'Institut d'administration des entreprises de Paris, une enquête sur le sujet, dont une première synthèse a été publiée en 2012 (2), mais qui s'est poursuivie jusqu'à aujourd'hui. La coordination prévoit de la présenter en mars 2015.

Professionnaliser les associations

Sur le terrain, il semble que la question préoccupe également les acteurs associatifs qui, selon une enquête de la Fonda, considèrent les questions de gouvernance comme tout aussi importantes que le financement de leurs activités. Une nouveauté pour le sociologue Roger Sue, qui note que « les associations ont longtemps ignoré la notion de gouvernance, principalement car elles ne la considéraient pas comme un enjeu prioritaire (selon l'idée que l'on n'entre pas dans la vie associative pour prendre le pouvoir) ». Dans son enquête de 2012, Philippe Eynaud, maître de conférences au Cnam, montrait que différents modèles coexistent. La gouvernance professionnalisée (35 % de son échantillon) correspond à un modèle entrepreneurial où le fonctionnement de l'association est inspiré par l'entreprise. Elle est défendue par ceux qui revendiquent la notion « d'entreprise associative ». Pour le sociologue Jean-Louis Laville, « le discours sur la gouvernance sous-tend dans ce cas une volonté de professionnaliser les associations pour en faire de véritables entreprises. La plupart des représentants de ce courant affirment qu'ils respectent l'originalité associative ; pourtant, tous recommandent une gouvernance disciplinaire calquée sur la "corporate governance" des entreprises. »

Biodiversité juridique

Face à ce modèle, la gouvernance militante (28 % de l'échantillon) se pose comme l'incarnation du pur esprit associatif, avec un fort accent mis sur son aspect collectif. La gouvernance resserrée (25 %) affiche une gouvernance très présidentielle, qui peut virer à la monarchie ou l'autocratie, tandis que la gouvernance externalisée (14 %) est caractérisée par le poids dans les décisions des parties prenantes extérieures (donateurs, représentants des financeurs, etc.). Ces modes d'organisation peuvent être le résultat de l'histoire ou des habitudes.

Les associations ont longtemps ignoré la notion de gouvernance.

Cependant, ils sont aussi produits par des évolutions comme, pour les adeptes du premier modèle, la professionnalisation accrue et continue des associations. L'enjeu du débat sur la gouvernance est alors de ne pas mettre toutes les associations dans le même panier, de respecter la biodiversité juridique du secteur et de laisser aux associations qui le souhaitent la liberté d'innover. Bref, comme le dit Roger Sue, « il s'avère malaisé de définir la spécificité d'une gouvernance associative, indépendamment du modèle entrepreneurial et de comparaisons abusives avec un service public au rabais ».